



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

JOANA CAVALCANTI DE ARAÚJO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: INVESTIGAÇÃO E DIAGNÓSTICO:
ESTUDO DE CASO SOBRE OS SETORES DE GOVERNANÇA EM
UMA REDE HOTELEIRA DE BRASÍLIA**

Brasília
2013

JOANA CAVALCANTI DE ARAÚJO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: INVESTIGAÇÃO E DIAGNÓSTICO:
ESTUDO DE CASO SOBRE OS SETORES DE GOVERNANÇA EM
UMA REDE HOTELEIRA DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientadora: Prof. MSc. Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília
2013

JOANA CAVALCANTI DE ARAÚJO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: INVESTIGAÇÃO E DIAGNÓSTICO:
ESTUDO DE CASO SOBRE OS SETORES DE GOVERNANÇA EM
UMA REDE HOTELEIRA DE BRASÍLIA**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching

Orientadora: Prof. MSc. Érika Costa Vieira
Gagliardi

Brasília, 26 de novembro de 2013.

Banca Examinadora

Prof. Dr^a. Joana D'arc Bicalho Felix

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. MSc. Érika Costa Vieira Gagliardi

Dedico este trabalho às empresas que valorizam os seus colaboradores e aos profissionais que se dedicam à área de Gestão de Pessoas.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço os meus pais, que sempre me incentivaram na busca pelo crescimento pessoal e profissional.

À Nati, por ser exemplo de dedicação e perseverança.

Ao Flávio, por me transformar todos os dias no melhor que posso ser.

À Bárbara, Dori, Weidma e Andrea, companheiras de RH, por se constituírem diferentemente enquanto pessoas, admiráveis em essência, estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia.

À Prof. MSc. Érika Costa Vieira Gagliardi, pela disponibilidade em orientar a minha monografia e ao Prof. Dr. Kleuton Izidio, pelo auxílio como consultor extraordinário.

"A escolha das lideranças determinará, durante anos, a estratégia e o clima organizacional das empresas."

Peter Senge

RESUMO

Com o advento dos próximos eventos esportivos no Brasil, o setor hoteleiro ganhou visibilidade e atualmente, os hotéis precisam obter diferenciais competitivos frente à grande concorrência. Neste contexto, a qualidade do serviço prestado torna-se fundamental para atrair a atenção dos turistas nacionais e internacionais e para isso, é necessário contar com profissionais motivados e comprometidos com a organização. O clima organizacional é um instrumento que busca avaliar a percepção dos colaboradores com relação à organização em que trabalham e por isso o presente estudo avaliou a percepção dos colaboradores do setor de Governança de dois hotéis de uma rede hoteleira brasileira, que contam com o mesmo gestor, porém com diferentes líderes intermediários (supervisores de andar). O objetivo do presente estudo é avaliar qual o impacto das lideranças intermediárias no Clima Organizacional e as suas consequências para uma empresa do ramo de prestação de serviços. Utilizou-se como instrumento de pesquisa a Escala de Clima Organizacional (ECO), para identificar a visão dos colaboradores com relação aos fatores “apoio da chefia e da organização”, “recompensa”, “conforto físico”, “controle/pressão” e “coesão entre colegas” no ano de 2013. A pesquisa-exploratória foi realizada em duas etapas: na primeira etapa, aplicou-se a pesquisa de clima organizacional e foram analisados os resultados; na segunda etapa, realizou-se uma entrevista semi-estruturada com o grupo de colaboradores da governança, com o objetivo de identificar a percepção deste público com relação à realidade vivenciada no setor. Os resultados mostraram que, no geral, a percepção dos colaboradores dos dois hotéis sobre a empresa é positiva, entretanto a qualidade das lideranças intermediárias interfere diretamente no clima organizacional observado nos dois contextos. Os fatores apoio da chefia da organização e recompensa, principalmente, apresentaram diferenças significativas nos resultados da pesquisa, e analisando-se o conteúdo da entrevista juntamente com os resultados obtidos, fica claro que lideranças despreparadas interferem diretamente na motivação e produtividade dos colaboradores. Para futuras pesquisas propõem-se mais estudos sobre a relação entre clima organizacional e liderança.

Palavras-chave: Clima organizacional. Governança de Hotel. Liderança.

ABSTRACT

This present study is a field research that tried to investigate the relationship between the organizational climate and intermediate leaderships of housekeeping sector in two hotels located in Brasilia. The studied group answered a research about organizational climate – ECO, and it was possible to compare the results of two groups that have the same manager but different Supervisors. The justification of this study is based on the increasing interest, by the organization, on the perceptions of your employees about the organizational atmosphere. These results can help in the management of human resources and in the improvement of productivity. When it comes about services, the most your employees are satisfied, better services they can provide to the clients. So, interventions are necessary to understand and create adequate solutions for interventions in the company. The study was separate in two steps: first, the ECO research was applied to identify the perception of the groups from the different hotels about the following aspects: “leadership support”, “reward”, “physical support”, “control” and “relationship with colleagues”. Then, a semi-structured interview was used for data collection about these same aspects. The results showed that, in general, the employees consider the company as a good place to work, however the poorly trained intermediate leaders (floor supervisors) interfere directly in the organizational climate. The factors “leadership support” and “reward” have shown significant differences in the two hotels and the presented results make clear that unprepared leaderships affect the motivation and productivity of the employees because leaderships are fundamental factors for organizations to succeed. For future researches, new studies about the relationship between organizational climate and leadership are proposed.

Key words: Organizational climate. Housekeeping. Leadership.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS	13
1.1 Liderança e o impacto no Clima Organizacional	17
2 MÉTODO	21
2.1 A Escala de Clima Organizacional (ECO)	21
2.2 Entrevista semi-estruturada	22
2.3 Amostra	22
2.4 Procedimentos	24
3 RESULTADOS	25
3.1 Apoio da Chefia e da Organização	27
3.2 Recompensa	30
3.3 Conforto Físico	32
3.4 Controle/Pressão	33
3.5 Coesão entre colegas	35
DISCUSSÃO	37
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE A Roteiro da Entrevista semi-estruturada	47
APÊNDICE B Médias obtidas nas questões da Escala de Clima Organizacional nos hotéis K e M	48
APÊNDICE C Resultados das questões subjetivas constantes no questionário	52
ANEXO A Formulário da Escala de Clima Organizacional	54

INTRODUÇÃO

Diante das constantes mudanças do mundo globalizado (informatização, acesso ilimitado a novas informações, máquinas que substituem o homem em sua força de trabalho), surge a necessidade de aperfeiçoar os métodos de gestão e das relações de trabalho. Segundo Ulrich (1998, p.9) “o acelerado ritmo de transformação exigido pela tecnologia, globalização, crescimento lucrativo coloca em pauta as capacidades organizacionais”. Dentro deste contexto, em que as empresas buscam ao mesmo tempo estimular a eficiência e eficácia organizacionais, com o objetivo de melhorar sua capacidade competitiva no mercado, novas ferramentas institucionais vêm ganhando cada vez mais espaço, a fim de avaliar os modelos organizacionais existentes e mensurar o nível de satisfação do público interno com relação à organização.

A satisfação com o trabalho é um objetivo legítimo, uma vez que se relaciona com os índices de absenteísmo e rotatividade observados em uma empresa. De acordo com Chiavenato (2004a, p.26), as pessoas buscam da organização: um bom local de trabalho, reconhecimento e recompensas, oportunidades de crescimento, participação nas decisões, liberdade e autonomia, apoio e suporte, coleguismo, qualidade de vida no trabalho (QVT), entre outros. Dessa forma, mapear o nível de satisfação dos colaboradores, a fim de propor ações de intervenção no contexto de trabalho, mostra-se como estratégia valiosa de gestão. Já se considera senso comum a prerrogativa de que colaboradores satisfeitos com a organização em que trabalham apresentam melhores índices de produtividade. De acordo com Luz (2003, p.15), as empresas que se destacam anualmente como “As Melhores Empresas para Trabalhar” (revista Exame) e ganham reconhecimento por

serem consideradas “*Great Places To Work*”, possuem como diferencial um ponto específico: a preocupação com a gestão de pessoas. Por isso, o autor considera que “o clima interno das organizações é um fator crítico de sucesso”, pois conhecendo os fatores positivos e os aspectos críticos, é possível viabilizar ações que interferem diretamente nos resultados da empresa.

Com isto, visando aprimorar o serviço, atendimento, produção ou alcançar metas organizacionais, cada vez mais as empresas investem em ações internas e preocupam-se com o bem-estar dos seus colaboradores.

Neste sentido, as organizações prestadoras de serviço ganham evidência, uma vez que o seu produto e imagem organizacional dependem diretamente da qualidade do serviço prestado pelos seus colaboradores ao cliente externo.

Dentro deste panorama, o setor de hospedagem em Brasília, devido aos anúncios dos eventos esportivos que ocorrerão até 2014, busca cumprir as exigências impostas pelos órgãos competentes, por meio de qualificação profissional, investimento em segurança e infraestrutura e treinamento de colaboradores em excelência na prestação de serviços, a fim de estabelecer suas empresas como diferenciais no mercado e vencer a acirrada concorrência. Dessa forma, de acordo com Dela Coleta e Naves (2003), “por se tratar de empresa prestadora de serviços, o diferencial da qualidade hoteleira não está somente na qualidade objetiva, mas também na qualidade subjetiva”, que se expressa pela forma como o colaborador se apresenta perante o cliente, a sua postura e comprometimento com o trabalho.

A cidade de Brasília será uma das Cidades-Sede da Copa do Mundo e receberá jogos durante a Copa das Confederações em 2013. De acordo com a ABIH – DF (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Distrito Federal), atualmente o

Distrito Federal conta com 11.800 apartamentos para hospedagem e um total de 19.216 leitos. Até 2014, a previsão é de que surjam mais 5.800 novos apartamentos, o que pode ocasionar uma superoferta no setor e, conseqüentemente, um aumento vertiginoso da concorrência. Dessa forma, torna-se premente o investimento em serviços de qualidade, prestados por profissionais satisfeitos e realizados na organização em que trabalham.

Com o objetivo de contribuir para esta área do conhecimento, questiona-se a relação entre clima organizacional e liderança. A liderança, de fato, influencia o clima organizacional? Para elucidar esta problemática, foi desenvolvida uma pesquisa de campo que procurou identificar as possíveis relações entre o clima organizacional de dois hotéis de uma Rede Hoteleira de Brasília e as relações de liderança, interferindo diretamente no desempenho de seus colaboradores. A partir desta análise, define-se como objetivos específicos desta pesquisa: mensurar o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos aspectos do ambiente organizacional; analisar a qualidade das interações entre os colaboradores em diversos níveis; analisar se há diferença no nível de satisfação dos colaboradores dos dois hotéis, que atuam sob mesma Gestão, porém com supervisões intermediárias diferentes; determinar em quais âmbitos estas diferenças estão mais evidenciadas. Espera-se demonstrar com este estudo que a falta de qualificação das lideranças intermediárias interferem diretamente no desempenho dos colaboradores, diminuindo o nível de satisfação e estabelecendo um clima organizacional negativo.

Para alcançar estes objetivos, realizou-se uma entrevista semi-estruturada e posteriormente aplicação de um questionário de Clima Organizacional com os colaboradores da Governança, a fim de verificar os níveis de satisfação dos colaboradores. Ademais, comparou-se estes resultados com os índices de

desempenho relatados ao setor de Recursos Humanos pelo Gerente Operacional, responsável pelo setor.

A Rede de Hotéis estudada nesta pesquisa é composta por quatro hotéis, sendo que dois deles ficam sob supervisão de um mesmo Gestor, porém contam com diferentes Supervisores de Andar em cada hotel. O setor de Governança é responsável por realizar a organização, limpeza e arrumação dos quartos, sendo a única equipe a ter acesso às dependências do hotel. Além disso, lidam diretamente com os hóspedes, atendendo às suas solicitações. As atividades realizadas pela Governança são os pilares do setor de Hospedagem, de forma que esta área deve ser sempre observada e mapeada.

Este estudo foi dividido em quatro capítulos. Em primeiro lugar referenciam-se os construtos sobre cultura e clima organizacional, utilizados na pesquisa. O segundo capítulo elucida a metodologia aplicada. No terceiro capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e no quarto capítulo são feitas as considerações sobre a pesquisa que podem servir de indicações para futuras pesquisas.

1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS

De acordo com Chiavenato (2004a, p. 20) uma organização pode ser caracterizada "como um sistema envolvendo duas ou mais pessoas, que, a fim de alcançar um objetivo em comum, cooperam entre si, vencendo assim as suas limitações individuais". Dessa forma, as organizações podem ser consideradas como estruturas complexas e dinâmicas, constituindo-se como um indivíduo vivo, mutável.

Cada indivíduo é dotado de cultura, pois é parte integrante de algum sistema cultural e, em função disso, toda pessoa tende a ver e a julgar as outras culturas a partir do ponto de vista da própria cultura (CHIAVENATO, 2004b, p.164). Cultura pode então ser definida, segundo Robbins (1990, p. 46), como "as atitudes crenças e valores de uma sociedade", que incluem desde as características de personalidade de cada indivíduo, até os sistemas sociais vigentes.

Sendo assim, as relações estabelecidas dentro da organização e entre grupos, além da participação em uma cultura corporativa, podem ser fonte de satisfação ou insatisfações pessoais, a depender do modo como os indivíduos percebem e compreendem esta realidade. De acordo com Robbins (2004, p. 14) para se trabalhar bem com as pessoas, o administrador deverá compreender sua cultura, como esta foi formada, para que possa adaptar seu estilo de administração a estas diferenças.

Neste sentido, a cultura organizacional ou corporativa, de acordo com Chiavenato (2004a, p.121), pode ser entendida como "o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores e atitudes, compartilhado por todos os membros da organização". Está diretamente relacionada à forma como os colaboradores e gestores percebem a organização em que trabalham e

consequentemente perpetuam este modo institucionalizado de pensar e agir. Ademais, a cultura organizacional é responsável por produzir junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e do mercado, percepções e símbolos que se chama de imagem corporativa. Em resumo, a cultura organizacional expressa a identidade da organização. Ela é construída e transmitida ao longo do tempo, e é responsável pela união de todos os membros em torno dos mesmos objetivos e do mesmo modo de agir.

A cultura organizacional é aprendida e compartilhada entre os membros da organização e orienta o seu comportamento diário, direcionando suas ações para o alcance das metas corporativas. A cultura pode ser dividida em um nível visível e outro invisível: no nível visível, estão os aspectos perceptíveis, como padrão e estilo de comportamento dos funcionários, além dos métodos e procedimentos da organização. Por sua vez, no nível invisível estão os valores e crenças compartilhados que permanecem durante longo período de tempo, sendo estes os mais difíceis de mudar ou sofrer transformações (CHIAVENATO, 2004b. p.166).

Os elementos de uma cultura organizacional interagem entre si, de modo a resultar no Clima Organizacional. Segundo Litwin (1971 apud CHIAVENATO, 2004a, p. 256), este pode ser definido como “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização”. O clima influencia diretamente a motivação, a satisfação e o rendimento das pessoas (SOUZA, 1980).

Clima origina-se do termo grego *Klima*, que quer dizer tendência, inclinação. De acordo com Martins et al. (2004), “a ideia de que grupos e organizações possuem um clima ou uma cultura remonta à formulação de Lewin, Lippit e White (1939) do comportamento humano como produto das características

da pessoa e de seu ambiente psicológico”. A partir de estudos mais recentes, demonstra-se que não apenas o ambiente psicológico, mas também o social, situacional e organizacional, pode influenciar o comportamento das pessoas (SOUZA, 1982). Estudos de Schneider (1985 apud MARTINS et al., 2004) demonstravam que até a presente data poucos eram os estudos sobre clima organizacional, construto que era utilizado basicamente por pesquisadores de Qualidade de Vida no Trabalho. Entretanto, a partir da década de 90, o “clima” passou a ser amplamente estudado nos ambientes escolares, instituições e organizações.

De acordo com Bispo (2006 apud RIZZATTI, 2002), os estudos sobre clima organizacional iniciaram-se na década de 60, nos Estados Unidos, com as pesquisas de Forehand e Gilmer, sobre humanização no trabalho e aumento da produção. Para isto, os autores utilizaram ferramentas da Psicologia e fizeram parte de um grande movimento da Administração, chamado Comportamentalismo.

No Brasil, segundo Luz (2003, p. 22) “poucos autores escreveram de forma específica sobre o tema”, podendo ser destacado o trabalho de Souza (1978), em sua obra “Cultura e Clima Organizacionais: como se manifestam e se manejam e realizou diversos trabalhos em empresas públicas e privadas”.

O conceito de clima organizacional também sofreu com as imprecisões em sua definição, dificultando a sua delimitação. Uma das confusões refere-se à sobreposição dos conceitos de clima e cultura organizacionais, sobre a qual Puente-Palacios (2002, p.98) discorre:

A cultura da organização é um conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estável que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento. O clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor. Podem mudar ao longo do tempo, mas permanecem o suficiente para

serem significativas para os membros da organização, pois não são características passageiras ou de estado de ânimo da organização, mas padrões de ação e reação.

Outra confusão conceitual refere-se aos construtos de clima organizacional e clima psicológico. Esta ocorre devido às diferenças no foco de pesquisa, uma vez que pesquisadores interessados no indivíduo enfocam sua pesquisa o clima psicológico e aqueles preocupados com a organização, focalizam o clima organizacional. Segundo Martins (2004), alguns autores definem o clima psicológico como a ligação do indivíduo com o trabalho, enquanto o clima organizacional refere-se às percepções compartilhadas entre os indivíduos sobre um aspecto particular do trabalho.

Difere-se também de clima organizacional o conceito de satisfação, uma vez que o primeiro relaciona-se a aspectos cognitivos e o segundo, a aspectos afetivos. De acordo com Brief e Weiss (2002 apud MARTINS, 2008, p.30), satisfação no trabalho pode ser definida como “julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho”. Por sua vez, o clima organizacional diz respeito ao que é percebido pelo empregado a respeito da organização (MARTINS, 2008).

O Clima Organizacional é o indicador de satisfação dos membros de uma empresa em relação aos diferentes aspectos organizacionais, sejam eles: comunicação, relação entre a equipe, políticas de RH, identificação com a empresa, modelos de supervisão, entre outros. Sendo assim, a pesquisa de Clima Organizacional, busca, em um primeiro momento, identificar a qualidade do ambiente de trabalho percebida ou experimentada, o que influencia a motivação e o comportamento das pessoas. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona bem estar, motivação, sentimento de valorização profissional e

satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004a, p. 256).

Para analisar e intervir em uma organização faz-se necessário observar os aspectos organizacionais, quais sejam: perfil dos supervisores, políticas de gestão, clima organizacional, coerência entre as missões e os valores e as práticas organizacionais. Estes fatores irão influenciar diretamente na percepção da cultura organizacional, o que repercutirá na satisfação e no desempenho dos colaboradores e conseqüentemente na eficiência e eficácia organizacionais (CHIAVENATO, 2004; ROBBINS, 1998, p. 36).

A cultura corporativa constitui-se como fator essencial na determinação do sucesso ou fracasso de uma organização, uma vez que se torna imperativo que as empresas adotem uma cultura flexível que possa abarcar as diferenças sociais e culturais de seus colaboradores.

Para Robbins (2004, p. 23) “nas empresas do setor de prestação de serviços há uma clara cadeia de causa e efeito entre as atitudes e condutas dos empregados com a satisfação dos clientes”. Dessa forma, o estudo do clima organizacional de uma empresa poderá identificar quais fatores podem ser melhorados para que se aumente a produtividade dos colaboradores em uma organização e para isso, a figura do líder é fundamental.

1.1 Liderança e o impacto no Clima Organizacional

A liderança é uma temática visada nos tempos atuais, que desperta a atenção de muitos pesquisadores. Diversas teorias abordam a questão sob diferentes perspectivas, entretanto a grande maioria pressupõe que a liderança não está apenas relacionada com o controle de pessoas através de práticas autoritárias.

Tampouco a eficácia de um líder se relaciona a um conjunto a traços de personalidade, uma vez que estas características apenas torna mais provável que um indivíduo venha se afirmar como um líder eficaz. Para isto, é preciso avaliar os fatores situacionais, pois é necessário que ele saiba tomar as “decisões certas” de acordo com o contexto.

Cada vez mais, a ideia da submissão ao líder está ultrapassada, pois é difícil sustentar este posicionamento por um longo período. Por outro lado, demonstra-se que “líderes mais bem-sucedidos são aqueles cuja influência se alicerça na credibilidade – isto é, cujos seguidores estão convencidos da lógica das ideias do líder e demandam e internalizam a influência” (COHEN, 2003, p. 259).

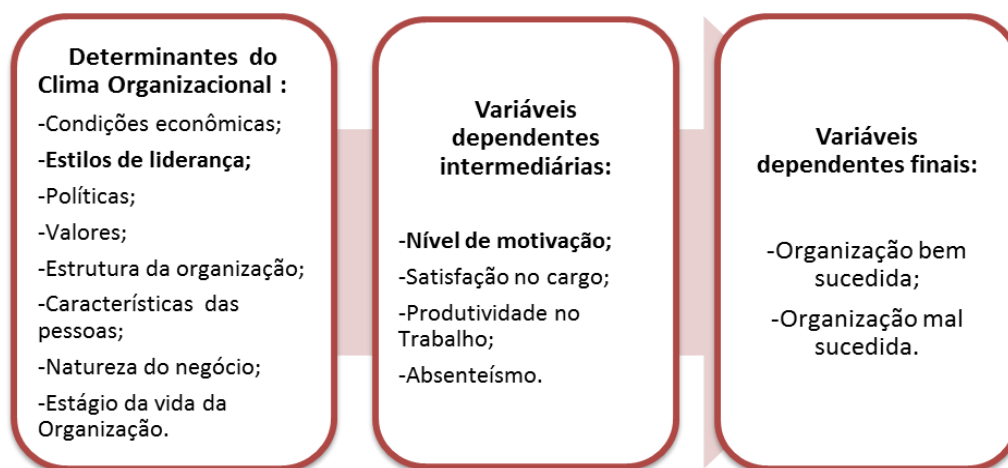
O mundo atual é caracterizado pela alta fluidez das informações e competitividade entre negócios, o cliente está mais exigente e a competição, mais acirrada. Neste novo contexto, é vital que seja adotado um novo tipo de liderança, voltado para a aprendizagem, treinamento e motivação, que facilite o trabalho em equipe e o poder de ação do colaborador.

Novas tecnologias, informações e patrimônios são passíveis de serem adquiridos pelas grandes organizações, entretanto a chave para o bom desempenho organizacional encontra-se em seu capital humano. Selecionar talentos e retê-los na empresa é um dos grandes desafios institucionais, e para alcançar este objetivo, faz-se necessário contar com lideranças capacitadas e eficientes.

De acordo com Bergamini (1994), os desafios centrais de um líder são: motivar, inspirar, sensibilizar e comunicar. Neste contexto, a análise do clima organizacional possibilita um diagnóstico preciso da organização, para que se possa traçar diretrizes de ação a serem adotadas pelos líderes em suas equipes. Ademais, estudos sobre clima organizacional são fundamentais para que o líder, conhecendo

as necessidades dos colaboradores, os seus anseios e os pontos críticos, consiga adotar medidas adequadas a fim de motivar o seu grupo.

Figura 1 - Determinantes do Clima Organizacional



Fonte: CHIAVENATO (2003, p. 107).

De acordo com Silva (2009), os estilos de liderança representam um importante influenciador do ambiente de trabalho, uma vez que relações baseadas em autoritarismo e acentuada centralização de poder podem gerar desmotivação, descontentamento com o trabalho e consequentemente, resultar em transtornos relacionados à saúde do colaborador, a exemplo da ansiedade e depressão. Por outro lado, lideranças que investem na confiança, no trabalho em equipe, em relações de respeito e autonomia, podem gerar impactos positivos, aumentando o grau de envolvimento e comprometimento dos colaboradores, proporcionando um clima organizacional claramente melhor.

Para McClelland (apud GOMES, 2002), “o clima organizacional é determinado pelos estilos de liderança e administração, bem como pela estrutura organizacional, contribuindo para moldar o comportamento dos indivíduos”. Estudos

(GOMES; QUELHAS, 2003) demonstram que o nível de satisfação de colaboradores em empresas, tanto do setor público quanto privado, poderiam estar bem acima do atual patamar caso as práticas de gestão fossem mais voltadas para a valorização do fator humano. Além disso, pesquisadores demonstram que as lideranças têm grande influência no clima organizacional de uma empresa (BISPO; SCHLEMM, 2006). Nesse sentido, as lideranças atuam diretamente junto aos colaboradores e suas práticas determinam como os indivíduos irão vivenciar o seu ambiente de trabalho.

Práticas coercitivas e autoritárias poderão culminar em um contexto de trabalho rígido, sem espaço para o compartilhamento de informações e para o desenvolvimento interpessoal, de modo a gerar desmotivação, apatia ou mesmo adoecimentos na equipe. Estes comportamentos no contexto organizacional reduzirão a produtividades do colaborador, que no caso da prestação de serviços, resultará em serviços prestados com menor eficiência e eficácia. Estudos (MORAES; GONZALEZ, 2012) também apontam que os colaboradores acreditam que mapear o clima organizacional é importante, uma vez que este determina o nível de produtividade do setor.

Por fim, é importante ressaltar que o ser social busca atender às suas necessidades de estima nos seus relacionamentos com outras pessoas, principalmente daquelas que estão em posições superiores. Por este motivo, é fundamental mapear, com a pesquisa de clima organizacional, a natureza dos relacionamentos das pessoas no seu ambiente de trabalho.

2 MÉTODO

Para o levantamento de dados do presente estudo aplicou-se a Escala de Clima Organizacional - ECO (MARTINS et al., 2004) para colaboradores da área de Governança. Na segunda parte da pesquisa, visando ouvir as necessidades do setor e identificar percepção dos colaboradores com relação às lideranças intermediárias, realizou-se uma entrevista semiestruturada com 37 colaboradores dos dois hotéis. Todos os colaboradores do setor foram convidados a participar, entretanto devido à demanda elevada nos hotéis durante a semana, apenas este grupo pôde fazer parte da reunião. A partir da leitura da entrevista e da análise sobre cada fator da Escala de Clima, foram levantadas as observações sobre o papel das lideranças intermediárias nos dois hotéis da Rede, que posteriormente serviram de subsídio para a elaboração de um relatório gerencial. Para fins de sigilo, ao longo da pesquisa, os hotéis estudados serão nomeados de Hotel K e Hotel M.

2.1 A escala de Clima Organizacional (ECO)

O clima organizacional foi medido por meio da Escala de Clima Organizacional – ECO, que conta com 63 itens a serem respondidos sobre os diversos aspectos relacionados ao contexto do trabalho em uma escala de 5 pontos, que varia de “1- discordo totalmente” e “5- concordo totalmente”. Além das 63 perguntas constantes no questionário, havia 02 questões abertas relativas à opinião dos colaboradores sobre o gestor da área e os pontos positivos e negativos observados hoje no seu ambiente de trabalho.

A ECO é subdividida em cinco fatores, conforme tabela abaixo.

Tabela 1 – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.

Denominações	Definições	Itens	Índices de Precisão
Apoio da Chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutura e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/Pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins (2008, p.33)

2.2 A entrevista semi-estruturada

A entrevista foi elaborada pelo RH e contou com 13 questões que serviram como base para conduzir a reunião com os colaboradores da Governança. As questões relacionavam-se aos seguintes núcleos temáticos: condições de trabalho, organização do trabalho, satisfação com o trabalho, relacionamento com a chefia e relacionamento com os pares. Os dados obtidos foram fundamentais para complementar os resultados obtidos na pesquisa de clima organizacional.

2.3 Amostra

A amostra foi constituída por 50 colaboradores ocupando os cargos de Arrumador e Arrumadeira de dois hotéis de uma Rede hoteleira brasileira. No total,

foram 55 respondentes, entretanto 05 questionários foram considerados inválidos, por omissão de respostas (questionários com mais de 13 questões em branco, ou seja, 20% do total de questões, foram desconsiderados). No hotel K, o percentual de participantes foi de 72,9% do quadro de Arrumadeiras e Arrumadores, e no hotel M, de 67,6%. No total, este quantitativo corresponde a 77,4% dos colaboradores da Governança dos dois hotéis.

A maioria dos respondentes apresentou faixa etária entre 31 – 35 anos e a escolaridade variou entre a 4ª série do ensino fundamental até nível superior incompleto. Entretanto, o maior número de respondentes não concluiu o Ensino Médio (40%).

Tabela 2 – Percentual de distribuição da amostra segundo escolaridade, sexo e tempo de serviço do Hotel K.

Escolaridade (%)		Sexo (%)		Tempo de Serviço (%)	
Fundam. Inc.	7,7	Feminino	92,3	Até 6 meses	0
Fundam. Comp.	19,23	Masculino	7,7	6m -1 ano	7,7
Médio Inc.	42,3			1-4 anos	38,47
Médio Comp.	23,07			5-10 anos	23,07
Sup. Inc.	7,7			10-15 anos	11,53
				16-20 anos	11,53
				Mais 20 anos	7,7

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2013).

Tabela 3 – Percentual de distribuição da amostra segundo escolaridade, sexo e tempo de serviço do Hotel M.

Escolaridade (%)		Sexo (%)		Tempo de Serviço (%)	
Fundam. Inc.	13,65	Feminino	80	Até 6 meses	15
Fundam. Comp.	9,09	Masculino	20	6m -1 ano	20
Médio Inc.	40,9			1-4 anos	25
Médio Comp.	31,81			5-10 anos	25
Sup. Inc.	4,55			10-15 anos	10
				16-20 anos	5
				Mais 20 anos	0

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2013).

2.4 Procedimentos

A ECO foi aplicada em 55 colaboradores, formalmente empregados, com registro em Carteira Profissional.

O contato com os sujeitos foi feito pelo setor de Recursos Humanos, através de Comunicação Interna em murais e informativos da empresa. No informativo havia explicações sobre o objetivo da pesquisa, além de ressaltar que o seu caráter sigiloso e optativo.

Para a aplicação da pesquisa, a empresa cedeu uma sala apropriada, para onde os colaboradores se dirigiram ao término do expediente para responder o questionário. Apenas uma colaboradora da área Recursos Humanos estava presente no momento da aplicação, para evitar pressões externas. Os participantes respondiam sozinhos os questionários, mas em caso de dúvidas podiam recorrer à aplicadora.

A pesquisa foi aplicada para colaboradores do Hotel K e Hotel M na mesma ocasião, e no momento da aplicação todos receberam a seguinte instrução: “As questões referentes à chefia, devem ser respondidas com relação ao supervisor de andar de cada um de vocês. Ou seja, ao responder as questões, pensem na sua relação com o supervisor de andar que atua na sua supervisão”.

A aplicação teve duração média de 1 (uma) hora, e foi realizada apenas em um dia, no período vespertino.

Por sua vez, a entrevista semiestruturada ocorreu uma semana após a aplicação do questionário de clima organizacional. O objetivo foi complementar os dados obtidos na pesquisa, a fim de oferecer subsídios para formular o relatório

gerencial a ser apresentado para os gestores do hotel. O roteiro utilizado pelas facilitadoras foi formulado com questões sobre o relacionamento com os supervisores e as condições de trabalho oferecidas pela empresa (Apêndice A). Entretanto, ao longo do encontro surgiram outros tópicos que enriqueceram o conteúdo das informações levantadas. A entrevista teve duração de 1 hora e 30 minutos e ocorreu em uma sala de reunião apropriada em um dos hotéis. Para conduzir a entrevista, duas facilitadoras do RH estavam presentes e as informações foram tratadas de maneira sigilosa apenas por esta equipe.

3 RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa de Clima Organizacional são instrumentos valiosos para o bom funcionamento de programas voltados para melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho, satisfação e políticas internas de qualidade total. Por isso, justifica-se a utilização desta ferramenta para diagnosticar os problemas observados em uma instituição.

A pesquisa visou comparar o nível do Clima Organizacional da Governança de dois hotéis que trabalham sob mesma gestão, entretanto contam com diferentes equipes de Supervisores de Andar (lideranças intermediárias). Por ser um assunto de responsabilidade da organização, o setor de Recursos Humanos elaborou a aplicação da pesquisa e tratou os dados de maneira sigilosa.

Os dados obtidos serão apresentados com base nos cinco fatores da ECO, dando ênfase aos aspectos de apresentaram maiores diferenças entre os dois hotéis. A partir destes resultados, será possível verificar se as lideranças intermediárias (Fator 1 – Apoio da Chefia e da Organização e Fator 4 – Pressão/Controle) tiveram influência no nível do Clima Organizacional dos hotéis estudados.

Para fins de correção, faz-se necessário ressaltar que a análise do Clima Organizacional refere-se aos seguintes valores: os fatores “Apoio da Chefia/Organização”, “Recompensa”, “Conforto Físico”, “Coesão entre Colegas”, devem apresentar média fatorial acima de 4,0 para representar um bom clima organizacional. Por outro lado, médias fatoriais abaixo de 2,9 denotam um clima organizacional ruim. Apenas no Fator Controle/Pressão, o clima organizacional é positivo quando a média fatorial está abaixo de 2,9 e negativo quando é superior a

4,0 (Martins, 2008, p.34). Abaixo, seguem os resultados obtidos na aplicação da ECO nos hotéis K e M:

Tabela 4 – Médias Fatoriais dos fatores da ECO nos Hotéis K e M.

Denominações	Médias Fatoriais Hotel K	Médias Fatoriais Hotel M
Apoio da Chefia e da organização	3,06	2,56
Recompensa	2,84	2,28
Conforto Físico	3,6	3,07
Controle/Pressão	3,37	3,2
Coesão entre colegas	3,13	3,00

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2013).

3.1 Apoio da Chefia e da Organização

O comportamento das chefias é uma variável altamente complexa, uma vez que chefiar vai muito além de estabelecer regras, e perpassa conceitos como o de confiança, inspiração e empatia. Robbins (2002, p. 323) relata sobre um estudo que envolveu 20 empresas e que definiu responsabilidades comuns a todos os líderes, quais sejam: 1) os líderes são elementos de ligação com os componentes externos, por isso são responsáveis por representar e lutar por aquele grupo específico; 2) os líderes são solucionadores de problemas, e quando os membros enfrentam dificuldades, os líderes tomam frente em busca por uma solução; 3) os líderes são administradores de conflitos, e por isso são mediadores e buscam minimizar os aspectos destrutivos dos conflitos internos; 4) os líderes são treinadores, portanto definem papéis e fazem o necessário para buscar o

aprimoramento profissional da sua equipe. Desta forma, os líderes são fundamentais para manter uma equipe engajada e motivada. Lideranças negativas são prejudiciais e podem gerar desmotivação e insatisfação com o trabalho.

Os resultados obtidos para este Fator mostram que em nenhum dos dois hotéis atingiu a média fatorial acima de 4,0, entretanto o hotel K obteve pontuação maior que o hotel M. Dentre as alternativas do instrumento, algumas afirmativas obtiveram resultados mais divergentes, a exemplo:

Tabela 5 – Questões do Fator Apoio da Chefia/Organização da ECO com maior divergência entre os dois hotéis.

Questões	Média do item no Hotel K	Média do item no Hotel M
6. O chefe elogia quando o colaborador faz um bom trabalho.	3,18	1,69
7. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	3,77	2,39
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	3,07	1,91
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas.	3,48	2,39
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	3,29	2,30

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2013).

Apesar do valor das médias fatoriais dos dois hotéis não ter apresentado diferença expressiva, a avaliação das questões acima permite verificar que a realidade vivenciada pelos colaboradores do Hotel M difere de forma significativa do Hotel K. Questões relacionadas principalmente ao apoio e respeito das atuais supervisões com relação aos seus colaboradores foram avaliadas pelos

colaboradores do Hotel M com critérios mais “negativos” em comparação aos colaboradores do hotel K.

Estes resultados são corroborados pelas informações levantadas na entrevista semiestruturada, na qual a relação com os Supervisores de Andar foi um ponto muito debatido com os colaboradores do hotel M. A ausência de apoio por parte supervisão, o constante desrespeito ao colaborador, as agressões verbais e a falta de preparo destes profissionais, foram os principais aspectos levantados pelos colaboradores. Vale ressaltar que os atuais supervisores do hotel M exerciam o cargo de Arrumador (eira) no hotel K e foram transferidos pelo atual gestor para o hotel M no momento em que surgiram vagas para cargos de liderança. Assim, houve resistência por parte dos colaboradores do hotel M, uma vez que afirmaram existir favorecimento da gestão e falta de critérios de promoção no momento da transferência. Esta realidade agravou o relacionamento interpessoal entre os Supervisores de Andar e os seus liderados, pois este tipo de liderança alicerça-se na coerção, ou seja, no status da posição e do poder do supervisor.

Segundo relatos, “não há respeito com o colaborador”, “os supervisores não se portam de maneira correta”, “os colaboradores são obrigados a dobrar e ficar além do horário sob ameaça de receberem suspensão ou serem demitidos”, “os supervisores levam as informações da maneira que querem ao gestor, que acredita plenamente no que eles dizem”. Estas observações foram feitas apenas pelos colaboradores do hotel M, enquanto os colaboradores do hotel K afirmaram não haver nenhum problema com relação aos supervisores do hotel em que trabalham. Todas estas informações serviram para identificar vivências de mal-estar dos indivíduos no seu ambiente de trabalho, no que se refere ao relacionamento com a sua supervisão. Todas as situações supracitadas tem favorecido o aumento do

número de atestados médicos no setor, de pedidos de demissão, afastamentos pelo INSS, absenteísmo, prejudicando assim a produtividade do setor e o consequente aumento do número de reclamações de hóspedes com relação à arrumação dos quartos.

3.2 Recompensa

De acordo com Rizzatti (2003), “os incentivos têm sua estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos dentro da organização, sendo concedidos, geralmente, visando objetivos específicos voltados à elevação do nível de desempenho do servidor”. Assim, a remuneração total do colaborador é composta pela soma do seu salário com a sua remuneração indireta, caracterizada pelos benefícios oferecidos. Os benefícios podem ser classificados como legais e assistenciais, sendo os primeiros obrigatórios por lei (13º salário, férias, horas extras,...) e os últimos, são aqueles oferecidos pela empresa, muitas vezes com a função de premiar seus colaboradores.

Com relação ao fator Recompensa, os resultados observados nos dois hotéis não atingiu a média fatorial 4,0, entretanto a percepção dos colaboradores do hotel K com relação às recompensas oferecidas pela empresa foi ligeiramente melhor do que a percepção dos colaboradores do hotel M. As recompensas oferecidas pela Rede aos seus colaboradores são iguais, sendo que, independente do hotel em que trabalham, recebem o mesmo pacote de benefícios. Seguem abaixo as afirmativas que apresentaram as maiores diferenças entre os dois hotéis:

Tabela 6 – Questões do Fator Recompensa da ECO com maior divergência entre os dois hotéis.

Questões	Média do item no Hotel K	Média do item no Hotel M
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	3,07	1,86
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	3,44	2,52
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	3,11	2,21
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	3,18	2,34
32. A produtividade do empregado tem influência no salário do empregado.	3,25	2,47

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2013).

É possível verificar novamente que a questão relacionada à chefia apresentou pontuação baixa no hotel M, ressaltando que os colaboradores foram instruídos a responder as questões levando em consideração as suas chefias intermediárias. Portanto, observa-se que neste hotel as relações dos colaboradores com os supervisores de andar não atingiram níveis satisfatórios e contribuem diretamente para a diminuição das pontuações relacionadas à valorização do colaborador pela empresa. Dentre as recompensas assistenciais oferecidas pela organização, podem ser citados os benefícios de seguro de vida, plano de saúde e odontológico, visando resguardar o colaborador da deficiência do sistema público de saúde. Ademais, a empresa oferece descontos em faculdades e cursos de inglês, campanhas de endomarketing, que incrementam os benefícios organizacionais, entretanto houve diferença significativa com relação à percepção dos colaboradores dos dois hotéis sobre a valorização do público interno.

3.3 Conforto Físico

A saúde e a segurança do trabalho constituem em uma das principais bases para a preservação e proteção dos colaboradores em uma empresa. Nesse contexto, o investimento em melhorias das condições de trabalho mostra-se como fundamental para o alcance de tal objetivo. As condições de trabalho podem ser definidas como as condições físicas, materiais, instrumentais e organizacionais disponibilizadas pela organização e que influenciam a atividade e colocam em risco a segurança física (FERREIRA, 2001). O conforto físico descrito por Martins (2008) no instrumento é similar ao conceito de condição de trabalho, entretanto este último é mais utilizado pela vertente da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Na empresa estudada, as condições oferecidas aos colaboradores dos dois hotéis são as mesmas, em termos de material, condições ambientais e segurança, entretanto o resultado do hotel M diferenciou-se em 0,53 pontos na média fatorial em relação ao hotel K, principalmente nas afirmativas apresentadas na Tabela 7.

Tabela 7 – Questões do Fator Conforto Físico da ECO com maior divergência entre os dois hotéis.

Questões	Média do item no Hotel K	Média do item no Hotel M
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,70	2,52
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	3,62	2,56

39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,92	3,17
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	3,62	2,91

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2013).

Uma das hipóteses para justificar este resultado é que a desmotivação vivenciada pelos colaboradores do hotel M esteja interferindo negativamente na percepção deles sobre a empresa, inclusive em relação ao suporte instrumental oferecido.

Por se tratar de uma tarefa operacional, o desgaste físico é a principal queixa no setor da governança. Por isso, o investimento materiais ergonômicos e EPIs (luvas, máscaras para manipulação de produtos químicos, materiais reguláveis para adequação de altura) mostra-se como solução imprescindível para evitar futuros adoecimentos por patologias osteomusculares. A empresa atualmente investe em serviços de ginástica laboral, possui uma CIPA atuante e disponibiliza EPIs aos seus colaboradores, tendo em vista o caráter essencialmente operacional da hotelaria, o que foi confirmado pelos colaboradores na entrevista semi-estruturada. Entretanto não há controle rigoroso sobre o seu uso, o que pode acentuar as diferenças nas percepções dos colaboradores dos diferentes hotéis.

3.4 Controle/Pressão

O fator Controle/ Pressão está intimamente relacionado com as características observadas no relacionamento com a chefia, uma vez que diz

respeito às variações de tempo (pausa, prazos), fiscalização, cobrança, sobrecarga e características da atividade (ritmo e repetição), impostas pela empresa e supervisores ao colaborador, que influenciam o trabalho.

O modelo proposto por Karasek (apud ALVES et. al, 2009) sugere que as atividades laborais podem ser classificadas em quatro categorias (ou quadrantes), de acordo com a combinação entre os níveis de demanda psicológica e do controle do processo de trabalho: baixa exigência (menor demanda e maior controle); ativo (maior demanda e maior controle); passivo (menor demanda e menor controle) e alta exigência (maior demanda e menor controle). O autor defende que “processos de trabalho de alta exigência estejam associados a repercussões negativas sobre a saúde”.

O nível de exigência do trabalho em hotelaria é muito alto, uma vez que a rotatividade de hóspedes ocorre durante todos os dias da semana, em todos os períodos do dia. O trabalho exercido pela governança impacta diretamente o serviço oferecido, pois o hóspede que chega ao hotel espera receber prontamente um atendimento de qualidade, que implica em quartos limpos, organizados e com boas estruturas. Por sua vez, o controle sobre o trabalho da equipe também é alto, pois é necessário mapear quais os apartamentos foram liberados para *check in* e *check out*, por isso os supervisores de andar (líderes intermediários) ficam em contato permanente com a sua equipe. Neste fator, a diferença entre as médias fatoriais dos dois hotéis foi menor, com resultados mais negativos no hotel K. Como hipótese para o resultado pode-se inferir que, por se tratar de um procedimento comum no setor, o excesso de controle não foi percebido diferentemente pelos colaboradores dos dois hotéis. Algumas afirmativas apresentaram diferenças mais significativas, quais sejam:

Tabela 8 – Questões do fator Controle/Pressão da ECO com maior divergência entre os dois hotéis.

Questões	Média do item no Hotel K	Média do item no Hotel M
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	3,77	3,30
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	3,07	2,60
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	3,88	3,43

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2013).

3.5 Coesão entre colegas

O relacionamento interpessoal é uma variável significativa na investigação do clima organizacional. A cooperação, a soma de esforços, amizade e compreensão entre os funcionários do setor pode determinar a satisfação com o trabalho e influenciar os níveis de motivação dos colaboradores. As organizações modernas exigem grupos de trabalhos coesos e integrados e relacionamentos saudáveis podem auxiliar no alcance de objetivos organizacionais. De acordo com Martins (2004), alguns aspectos, como recompensa, segurança e riscos, reconhecimento e feedback, flexibilidade, relacionamento entre supervisor e empregado, controle, suporte do chefe, liderança, pressões no trabalho, apoio e autonomia “estão presentes em mais de 80% dos instrumentos validados fatorialmente”, por isso a importância de mensurá-los. As relações interpessoais também são fontes de apoio diante de um contexto de trabalho insatisfatório, podendo ajudar a ressignificar a realidade e até mesmo a reduzir os impactos negativos para os colaboradores. Este foi o fator que apresentou resultados mais

semelhantes nos dois hotéis, entretanto as médias fatoriais ainda distanciaram-se da pontuação 4, para se que considere o clima organizacional positivo. Seguem abaixo as respostas mais destoantes entre os hotéis:

Tabela 9 – Questões do fator Coesão entre Colegas da ECO com maior divergência entre os dois hotéis.

Questões	Média do item no Hotel K	Média do item no Hotel M
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	3,70	3,17
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	2,96	2,56

Fonte: elaborado pela autora do trabalho (2013).

Na entrevista semi-estruturada, ficou evidenciado que há uma distinção principalmente no grupo de colaboradores do hotel M: segundo o relato do grupo, existem alguns colaboradores protegidos da supervisão intermediária que influenciam negativamente o relacionamento. Estas pessoas monitoram o trabalho dos demais e repassam informações equivocadas para a supervisão, que acredita fielmente na fala deles. Esta situação causa falhas na comunicação e vivências de mal-estar extremo para alguns. Por outro lado, os colaboradores do hotel K presentes na reunião afirmaram que não vivenciam situações semelhantes.

4 DISCUSSÃO

Com base nas categorias e componentes apresentados pela ECO para o estudo do clima organizacional, foi possível mapear as seguintes dimensões: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; coesão entre colegas. Os resultados serviram como base para o estudo sobre a influência de lideranças intermediárias no clima organizacional dos setores de governança, administrados pelo mesmo gestor, porém com supervisores de andar distintos em dois hotéis de uma rede hoteleira de Brasília.

Segundo Rizzati (2005), “um instrumento adequado, quando aplicado de forma correta, pode refletir a realidade da instituição nos seus mais diversos aspectos, possibilitando a adoção de medidas consistentes”. Bispo (2006, p.264), com base em suas experiências adquiridas na aplicação do seu modelo de Clima Organizacional em duas instituições públicas de grande porte, faz a seguinte recomendação:

Recomenda-se que esse tipo de pesquisa seja realizado por alguma empresa totalmente independente da organização onde será aplicada a pesquisa. Desta forma, podem-se obter resultados mais próximos da realidade da empresa, mais precisos e livres de influências ou pressões de quaisquer tipos. A aplicação da pesquisa por pessoas da própria empresa poderia proporcionar resultados induzidos ou os funcionários poderiam não ficar totalmente à vontade para preencher as fichas de pesquisa e apresentar críticas e sugestões na folha avulsa.

A aplicação desta pesquisa foi realizada pelo setor de Recursos Humanos da Rede, entretanto a colocação do autor é extremamente válida, uma vez que se não houver confiança por parte dos colaboradores para com os aplicadores da pesquisa, os resultados podem ser enviesados. Como não houve interferências externas e a pesquisa foi confidencial, acredita-se que as informações transpareceram a opinião dos participantes. Ademais, o RH procura estar próximo

aos setores e oferece oportunidade para que os colaboradores possam procura-lo, por isso, estabeleceu-se uma boa comunicação entre estes.

Os resultados obtidos na pesquisa trazem à tona o tema apresentado na revista *Você S/A*, na matéria publicada em julho de 2009, intitulada “Como lidar com chefes tóxicos”. Na reportagem, ressalta-se que muitas vezes os líderes tóxicos são colaboradores que apresentavam excelente desempenho como técnicos e por isso foram promovidos pelo gestor a cargos de liderança. O erro de promover excelentes técnicos a cargos de chefia é mais comum do que se imagina, mesmo em grandes empresas. As promoções feitas sem critérios adequados podem gerar impactos negativos para a empresa, pois uma promoção errada faz com que se perca um excelente técnico para se ganhar um péssimo gestor. Além disso, promoções feitas sem avaliação prévia de perfil, demanda um alto investimento da empresa, que posteriormente precisará buscar treinamentos para que estas pessoas desenvolvam competências de liderança e gerenciamento de pessoas. Se estas medidas não forem tomadas, a situação torna-se mais grave, pois os líderes tóxicos, por não saberem como cobrar resultados da sua equipe, desrespeitam as pessoas no tom de voz, no discurso, no excesso de centralização, sem se preocupar com o coletivo. Com a desculpa de buscar resultados imediatos, “estes chefes ultrapassam a linha tênue entre a pressão por resultados e o respeito à dignidade humana”, afirma o especialista Marco Tulio Zanini, professor da Fundação Dom Cabral, MG. Por outro lado, a empresa, vendo resultados em curto prazo, tolera o comportamento inadequado destes chefes e o gestor, para não demonstrar sua incompetência na escolha e promoção destes profissionais, prefere se omitir.

Fica claro que a efetividade em conseguir resultados a curto prazo não se perpetua, uma vez que líderes autoritários desmotivam os seus liderados, não

conseguem reter os seus maiores talentos na equipe e conseqüentemente, não conseguem alcançar resultados a longo prazo. O ideal, portanto, seria que ter o chefe e o líder na mesma pessoa, inspirando os colaboradores a darem o melhor de si, numa relação ganha-ganha com a empresa.

O cenário descrito acima retrata fielmente a realidade do hotel M. Os líderes intermediários eram excelentes arrumadores, que por confiança do gestor, foram promovidos para supervisores de andar. Ademais, trabalhavam no hotel K e foram transferidos para o hotel para exercer cargos de supervisão, o que causou grande mal-estar na equipe. Os supervisores não passaram por avaliações de perfil, tampouco por processos de recrutamento interno e suas promoções foram feitas sem a aprovação do setor de RH. Não houve por parte da empresa a preocupação em treinar os novos líderes, que contavam com o apoio do gestor para deliberar sobre as decisões e atitudes a serem tomadas. Por falta de competência ou conhecimento sobre as atribuições de cargos de liderança, esses supervisores pecaram no abuso de autoridade perante os seus liderados, utilizando-se de ameaças e coerção visando cumprir as metas do setor. As situações vivenciadas pelos colaboradores chegaram ao conhecimento do RH e da gestão, que buscaram investigar os motivos da grande insatisfação da equipe, que estava afetando diretamente a produtividade e os serviços prestados no hotel. Neste período, ficou evidente o aumento do número de comentários sobre arrumações mal feitas e solicitações não atendidas pela governança do hotel M.

A aplicação da pesquisa de clima organizacional nas empresas tem por objetivo identificar os fatores que afetam a motivação das pessoas no ambiente de trabalho. A influência das lideranças no clima organizacional é legítima, e estudos corroboram com a premissa de que lideranças despreparadas podem interferir de

maneira significativa no clima organizacional de uma empresa (BALDUCCI; KANAANE, 2007). As atitudes adotadas pelas lideranças contribuem para a formação da Cultura Organizacional e constroem o clima Organizacional, e partindo deste pressuposto, é difícil pensar que uma organização se mantenha perene e eficaz se houver desconfiança com relação aos seus líderes (GUERRA, 2000). Em sua dissertação, este autor cita ainda o estudo conduzido por Eda Fernandes (1996) que aplica a técnica estatística de análise fatorial para identificar os principais fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho, que conclui:

Através da análise das cargas fatoriais das variáveis estudadas, identificou-se valores significativos no primeiro fator, quanto ao apoio sócio-emocional, orientação técnica, igualdade de tratamento e gerenciamento pelo exemplo". Desse modo, verificou-se uma correlação positiva destas variáveis com uma preocupação relativa ao relacionamento chefia-subordinado, pelo que se convencionou denominar esse conjunto de variáveis de "Competência Gerencial". Destaca-se, também, a importância deste fator na determinação dos fatores de QVT, já que foi responsável pelo maior percentual da variância total, ou seja, 17,6 %.

O resultado da metodologia empregada na pesquisa supracitada mostra que o segundo fator determinante é a Identificação com a Empresa, porém, esse fator explica 7,3% da variância total, seguido pelo fator "Preocupação Assistencial com os Funcionários", que explica 5,8 % da variância total, e por fim, o fator "Oportunidade Efetiva de Participação", responsável por 4,7% da variância total. Estes resultados demonstram a importância da qualidade dos relacionamentos interpessoais, principalmente a relação chefia-subordinado, na determinação da QVT e do clima organizacional de uma empresa.

No ramo da prestação de serviço, é ainda mais importante que seja avaliado o clima organizacional, uma vez que a satisfação no trabalho é primordial para que haja excelência no atendimento. Entretanto, neste sentido, Luz (2003) afirma que "poucas empresas têm interesse em ouvir o público interno, em conhecer

suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário, ao trabalho que realizam, à supervisão que recebem...”. Dessa forma, é preciso mudar esta perspectiva e valorizar a percepção dos colaboradores em relação à empresa, uma vez que esta pode ser utilizada como instrumento para facilitar a atuação dos gestores.

Outra perspectiva apresentada por Xavier (1986 apud GOMES, 2002) afirma que, embora o clima organizacional resulte de determinados fatores internos, ele também sofre influência do sistema cultural, econômico e social que permeia a vida dos colaboradores. Dessa forma, a pesquisa permite que sejam feitas inferências de caráter exploratório diante das interpretações individuais, porém essa não é a única determinante da situação vigente na empresa. Outro ponto que deve ser enfatizado refere-se à generalização dos resultados, que foram coletados apenas em uma empresa do ramo de hotelaria e, portanto, podem estar relacionados ao contexto específico dessa organização.

Os resultados levantados nesta pesquisa foram fundamentais para propor ações de melhorias na governança, a exemplo de treinamentos, revisão do quadro de supervisores, reuniões com o setor, contando com o acompanhamento periódico pelo RH, visando à melhoria do clima organizacional nos hotéis.

CONCLUSÃO

O turismo é um campo que vem ganhando destaque no contexto do desenvolvimento socioeconômico. Neste âmbito, não se pode marginalizar a importância do seguimento hoteleiro para impulsionar o desenvolvimento turístico de uma região. Por caracterizar-se como uma empresa prestadora de serviços, o seu diferencial encontra-se principalmente pela qualidade subjetiva, representada pela atitude e comprometimento dos colaboradores de uma empresa (DELA COLETA; NAVES, 2003).

Colaboradores satisfeitos e motivados apresentam melhor desempenho no cumprimento das suas atividades, o que repercute em um melhor serviço prestado pela empresa e consequente melhoria da sua imagem no mercado. Neste contexto, o clima organizacional é uma ferramenta valiosa para avaliar a percepção dos colaboradores com relação à empresa, para assim identificar pontos críticos e propor soluções para melhoria. O comportamento da liderança para com os seus liderados interfere de maneira preponderante na forma como eles percebem a empresa, por isso a importância de selecionar líderes que apresentem perfil técnico e comportamental adequados para ocupar cargos de chefia.

O presente estudo visou demonstrar a influência de líderes intermediários “tóxicos” no clima organizacional da Governança de uma Rede Hoteleira, de forma que os resultados apontam as consequências negativas e os agravantes de promoções feitas sem critérios para a empresa. Deste modo, sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas na área de hotelaria, campo em grande ascensão, relacionando os temas liderança e clima organizacional.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. G. M. et al. Estresse no trabalho e hipertensão arterial em mulheres no estudo Pró-Saúde. **Revista de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.org/pdf/rsp/v43n5/9.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2013. 16:50.

BALDUCCI, D.; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim – Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 27, n. 2, 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-711X2007000200012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 set. 2013, 11:00.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 3, 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2013. 20:40.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de Clima Organizacional. **Revista Produção**. São Paulo, v. 16, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v16n2/06.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2013. 15:00.

BISPO, C. M.; SCHLEMM, M. M. Liderança em Contextos Hospitalares: fatores intervenientes no clima organizacional. **Perspectivas Contemporâneas**, v.1, n 2, 2006. Disponível em: <http://www.revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/373>. Acesso em: 21 ago. 2013, 14:30.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica de sucesso nas organizações. São Paulo: Thompson, 2004a.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COHEN, A. R. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de caso** – tradução Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DELA COLETA, M. F.; NAVES, E. M. R. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. spe, 2003.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000500011&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 02 jun. 2013. 10:45.

FERREIRA, M. C; MENDES, A. M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Brasília, Vol. 6, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v6n1/5336.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2013, 15:45.

GOMES, A. A. P; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público. **Revista de Administração**, Porto Alegre, v.35, n.5, 2003. Disponível em: http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_30.pdf. Acesso em: 21 ago. 2013, 10:50.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.1, n.1, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902002000200009&script=sci_arttext. Acesso em: 27 ago. 2013, 17:00.

GUERRA, A. I. **Influência dos estilos gerenciais no clima organizacional**. Dissertação de Mestrado da Fundação Getúlio Vargas, 2000. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4001/000304023.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 set. 2013, 11:50.

LUZ, R.S. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. Dissertação de Mestrado Universidade Federal Fluminense, 2003. Disponível em: http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf. Acesso em: 19 jun. 2013. 15:40.

PUENTE-PALACIOS, K. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n.3, 2004. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1056. Acesso em: 18 jun. 2013. 12:05.

MARTINS, M. C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, Florianópolis, v.4, n. 1, 2004. Disponível em: <http://150.162.1.115/index.php/rpot/article/view/7546>. Acesso em: 19 jun 2013. 10:07.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 29-38.

MORAES, J. S.; GONZALEZ, I. V. D. P. O impacto do Clima Organizacional na Produtividade. In: Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/47716553.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2013, 13:50.

RIZZATTI, G. Categorias para Análise do Clima Organizacional em Universidades. In: V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em America del Sur. 2005, Mar del Plata. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97425>. Acesso em: 17 jul. 2013. 16:41.

ROBBINS, S. P. **O Processo Administrativo**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. 5. Ed. México: Prentice-Hall, 1998. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=OWBokj2RqBYC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f>. Acesso em: 03 fev. 2013, 16:39.

_____. **Comportamiento Organizacional**. 10. Ed. México: Pearson, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=Q8p51ceQyXoC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 03 fev.2013, 16h50.

_____. **Comportamento Organizacional**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, G. G. J. et al . Considerações sobre o transtorno depressivo no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. São Paulo, v. 34, n. 119, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rbso/v34n119/09_v34n119.pdf. Acesso em: 18 ago. 2013, 16:30.

SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração Empresarial**. São Paulo, v. 22, n. 1, 1982. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901982000100002&script=sci_arttext.
Acesso em: 18 ago. 2013, 17:20.

SOUZA, E. Percepção do clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, vol. 20, n. 4. 1980. Disponível em: http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901988000400002.pdf
Acesso em: 07 ago. 2013, 19:27.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista Semi-Estruturada

QUESTÕES

- 1) Você realiza com satisfação o seu trabalho?
- 2) Quais pontos positivos e negativos do seu setor?
- 3) Você considera a remuneração justa e compatível com a sua função e com o mercado?
- 4) Você é bem tratado pelos seus supervisores imediatos? É respeitado por eles?
- 5) A empresa oferece boas condições de trabalho (uniformes, EPIs, materiais de trabalho)?
- 6) Você confia no seu chefe imediato?
- 7) As relações no seu setor são amigáveis? A equipe recebe bem um novo colega?
- 8) Você sente-se sobrecarregado com frequência pela jornada de trabalho?
- 9) O ritmo de trabalho no seu setor é desgastante?
- 10) Existe união entre os colaboradores do seu setor?
- 11) Os seus supervisores imediatos conhecem bem o trabalho que realizam?
- 12) Você sente-se motivado em trabalhar nesta Rede?

APÊNDICE B – Médias obtidas nas questões da Escala de Clima Organizacional nos hotéis K e M.

	Hotel K (n=27)	Hotel M (n=23)
1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	3,29	2,43
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	2,55	2,00
3. O funcionário recebe orientação do supervisor para executar suas tarefas.	4,03	3,45
4. As tarefas que mais demoram para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	3,00	2,08
5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problema.	3,22	2,60
6. O chefe elogia quando o colaborador faz um bom trabalho.	3,18	1,60
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores.	3,70	3,00
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	3,33	2,52
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	3,55	2,87
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	3,40	2,91
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	3,77	2,39
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	3,29	2,69
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	2,59	2,56
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,88	3,21
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	3,07	1,91

16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	2,74	2,39
17. O chefe tem respeito pelos seus funcionários.	3,59	2,69
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	3,29	2,30
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	3,59	3,08
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	2,81	2,69
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	3,48	2,39
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	3,18	2,34
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	3,07	1,87
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,74	2,04
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	2,37	2,08
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	2,62	2,52
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	3,44	2,52
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	3,11	2,21
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	2,29	2,04
30. O trabalho bem feito é recompensado.	2,51	1,87
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	2,66	2,39
32. A produtividade do empregado tem influência no salário do empregado.	3,25	2,47

33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	2,81	2,52
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	2,85	2,78
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	3,62	2,56
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,70	2,52
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	3,51	2,73
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	3,37	2,82
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,92	3,17
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	3,77	3,60
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	3,62	2,91
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	4,03	3,47
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	3,55	3,52
44. O setor de trabalho é limpo.	4,22	3,91
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	3,48	3,26
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	2,62	2,47
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,37	2,95
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,70	3,08
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	3,48	3,13

50. Esta empresa exige que tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,66	3,60
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	3,77	3,30
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	3,07	2,60
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor por esta empresa.	3,62	3,52
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,59	2,95
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	3,88	3,43
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	3,55	3,21
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	2,74	2,78
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	2,51	2,78
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	3,70	3,17
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	2,96	2,91
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	3,77	3,69
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	3,25	3,08
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	2,96	2,56

APÊNDICE C – Resultados das questões subjetivas constantes no questionário.

HOTEL M: Qual a sua opinião sobre o atual gestor da área? Como avalia o seu desempenho? (n=22)

78,2% avalia o desempenho gestor como positivo, destacando os seguintes pontos: sabe ouvir, entende os problemas, sempre de bom humor, disposto a ajudar, compreensivo.

17,3% acredita ser uma boa pessoa, entretanto precisa ser mais rígido em alguns aspectos e ter pulso firme.

HOTEL K: Qual a sua opinião sobre o atual gestor da área? Como avalia o seu desempenho? (n=26)

92,3% avalia o desempenho como positivo, destacando os seguintes pontos: sabe ouvir, entende os problemas, sempre de bom humor, disposto a ajudar, compreensivo.

Obs.: 8,7% aponta que é um bom gestor, entretanto não tem pulso firme para conduzir a equipe em determinadas situações.

HOTEL K: Quais os pontos positivos e negativos do seu setor?

Pontos Negativos do seu setor:

- 1) Há "preferidos" que são beneficiados (n =3)
- 2) Precisam de líderes mais profissionais (n=1)
- 3) Tempo de trabalho - jornada puxada - finais de semana e feriados (n=2)
- 4) Algumas funções pesadas demais para mulheres (n=1)
- 5) Sobrecarga de Trabalho (n=1)
- 6) Pouco relacionamento entre colegas (n=1)

Pontos Positivos do seu setor:

- 1) Equipe dedicada (n=1)
- 2) Ótimas supervisoras (n=1)

HOTEL M: Quais os pontos positivos e negativos do seu setor?

Pontos Negativos do seu setor:

- 1) Tratamento desrespeitoso por parte dos supervisores (n=4)
- 2) Brigas constantes no setor (n=1)

3)Falta de compreensão por parte dos supervisores (n=1)
4)Alguns supervisores são grosseiros (n=1)
5)Promoções feitas sem critério (n=1)
6) Jornada puxada - finais de semana e feriados (n=1)
7) Humilhação por parte dos supervisores (n=1)
8) Falta de união no setor (n=1)
Pontos Positivos do seu setor:
1)Equipe Dedicada (n=1)
2)Gestor acessível (n=1)
3)Empresa correta (n=2)

ANEXO A – Escala de Clima Organizacional - ECO



Escala de Clima Organizacional - ECO (Mazzuca et al., 2004)

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê a sua opinião sobre as

Instrução: Leia as frases abaixo, analisando cada uma de acordo com a forma como você avalia seu ambiente de trabalho. Preencha pintando ou marcando com um "X", somente em uma das alternativas da sentença.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

Exemplo:

1. Na Rede Plaza Brasília Hotel, posso realizar o meu trabalho sem pressão.

Por exemplo, diante da afirmação "Posso realizar o meu trabalho sem pressão", se você considera que com certeza pode realizar seu trabalho sem pressão, você deve assinalar **Concordo Totalmente**.

1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	1	2	3	4	5
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	1	2	3	4	5
3. O funcionário recebe orientação do supervisor para executar suas tarefas.	1	2	3	4	5
4. As tarefas que mais demoram para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	1	2	3	4	5
5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problema.	1	2	3	4	5
6. O chefe elogia quando o colaborador faz um bom trabalho.	1	2	3	4	5
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores.	1	2	3	4	5
8. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	1	2	3	4	5
9. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	1	2	3	4	5
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	1	2	3	4	5
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	1	2	3	4	5
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	1	2	3	4	5
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	1	2	3	4	5
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	1	2	3	4	5
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	1	2	3	4	5
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	1	2	3	4	5
17. O chefe tem respeito pelos seus funcionários.	1	2	3	4	5
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	1	2	3	4	5
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	1	2	3	4	5
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	1	2	3	4	5
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	1	2	3	4	5
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	1	2	3	4	5
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	1	2	3	4	5
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	1	2	3	4	5
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	1	2	3	4	5
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	1	2	3	4	5
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	1	2	3	4	5
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	1	2	3	4	5
30. O trabalho bem feito é recompensado.	1	2	3	4	5
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	1	2	3	4	5
32. A produtividade do empregado tem influência no salário do empregado.	1	2	3	4	5
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	1	2	3	4	5
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	1	2	3	4	5
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	1	2	3	4	5
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	1	2	3	4	5
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	1	2	3	4	5
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	1	2	3	4	5
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	1	2	3	4	5
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	1	2	3	4	5
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
44. O setor de trabalho é limpo.	1	2	3	4	5
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	1	2	3	4	5
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	1	2	3	4	5
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	1	2	3	4	5
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	1	2	3	4	5
50. Esta empresa exige que tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	1	2	3	4	5
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	1	2	3	4	5
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	1	2	3	4	5
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor por esta empresa.	1	2	3	4	5
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	1	2	3	4	5
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	1	2	3	4	5
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	1	2	3	4	5
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	1	2	3	4	5
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	1	2	3	4	5
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	1	2	3	4	5
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	1	2	3	4	5
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	1	2	3	4	5

64. Qual a sua opinião sobre o atual gestor da sua área? Como avalia o seu desempenho?

65. Descreva abaixo quais os pontos positivos e negativos do seu setor. Se pudesse realizar uma mudança, escreva abaixo qual seria ela e o porquê.

DADOS COMPLEMENTARES

1) Sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

2) Idade:

☐ 18 a 25 anos

☐ 36 a 40 anos

☐ Mais de 51 anos

☐ 26 a 30 anos

☐ 41 a 45 anos

☐ 31 a 35 anos

☐ 46 a 50 anos

3) Escolaridade:

☐ Ensino Fundamental incompleto

☐ Ensino Médio Completo

☐ Pós - Graduação

☐ Ensino Fundamental Completo

☐ Superior Incompleto

☐ Ensino Médio Incompleto

☐ Superior Completo

4) Tempo de Serviço na Plaza Brasília Hotéis:

☐ Até 6 meses

☐ 5 a 10 anos

☐ Acima de 20 anos

☐ De 6 meses a 1 ano

☐ 10 a 15 anos

☐ 1 a 4 anos

☐ 16 a 20 anos

6) Hotel em que trabalha:

☐ KPH

☐ MPH

Agradecemos a sua colaboração!